

山形大学紀要（農学）第14巻 第2号：11-19．平成15年2月  
Bull. Yamagata Univ., Agr. Sci., 14(2): 11-19. Feb. 2003

## 農業生産管理のビジョンと戦略

加 藤 功

山形大学農学部生物生産学科農業生産学講座  
(平成14年10月1日受理)

Vision and Strategy of Agri-Production Management

Isao KATO

Section of Agricultural Production, Department of Bioproduction, Faculty of Agriculture,  
Yamagata University, Tsuruoka, 997-8555, Japan  
(Received October 1, 2002)

### SUMMARY

Japanese agriculture should convert the present structure into new structure of production in paddy field rice of main crops, in order to strengthen the competitive power on the global market.

Therefore, firstly, this paper is studied how to make the vision, strategy, and domain of farm with management innovation.

Secondary, the paper is investigated the two strategies (growth・business structure and competition・business strategies involved in business system or net work) through the case study being grounded on farm survey.

Finally, judging from above study, the conditions are pointed out on the survival and development in future.

**Key Words** : Vision, Strategy, Domain, Business Structure, Competition, Net Work

### 1. はじめに（問題の所在と課題）

日本の農業生産と経営環境は激変し、経済、市場構造、科学技術、労働力及び制度・政策にわたって、いくつかの問題をもっている。それは世界貿易機関体制下における国際競争力の強化、食料自給率の向上、顧客ニーズの個性化・多様化に応じた新商品と市場開拓、バイオ・ライフサイエンス・ITなど新しい科学技術革命に応じた生産技術・管理技術の開発・生産システムの効率化、高齢化・少子化・高賃金に応じた高度な生産技術と知的労働力の創出、快適な労働環境の要求、新しい農基法下の地域や環境保全を視野に入れた政策展開などにわたっている。

経営環境の激変によって生じたこれらの問題の所在を明確化し、問題の解決に向けて積極的に対応するには、農業生産と経営の構造転換が重要な課題である。

構造転換は戦略的思考をもった経営技術革新を伴った農業経営者によって遂行されるという視点から、生産管理の範囲と対象、目的と体系そして接近方法について、はじめに整理しておく<sup>6)</sup>。

範囲と対象：農業経営における農業経営者の計画・組織・制御（統制）活動である生産管理の範囲と対象は二つの視点から検討される。第1には、経営過程の構造的・動態的視点である。それは、広義には、労働力と生産手段の調達（購入）保存と投入（経営資源の投入過程）、それら経営資源の結合による財（製品・サービス）の生産（生物の育成・変換産出過程）、財の保存・処分（経営仕向・販売流過程）などの技術過程、並びに資本の調達、資本の回収（販売）と利益の分配の財務過程とを含んだ農業経営の総過程である。狭義には労働力と生産手段の調達（購入）保存・投入とその結合による財（製品・サービス）の生産とその保存・処分の技術過程であ

キーワード：ビジョン、戦略、生存領域、事業構造、競争、ネットワーク

る．最狭義には労働力と生産手段の結合による財の生産のみを指す．あるいは財の保存・処分（販売・流通過程）のみを分野対象とする場合がある．しかし，市場経済の発展に応じて，財の生産と保存処分の販売・流通とは農業経営者が直接市場・流通と関わることが増大していることから，ますます密接不可分な関係で強く結びついた検討が必要となってきた．

第2には，生産管理の目的機能的視点である．それは，広義には品質，原価，納期・工程（時間と数量），資材・設備，また更に近年では環境と従事者の人間性が含まれる．狭義には品質，原価，納期・工程のいわゆる需要の三要素と呼ばれる範囲である．最狭義には納期・工程のみを指す場合がある．

従って，生産管理はその範囲と対象から考えて，生産活動（力）を構成する経営資源構造に着目し，労働力，生産手段，資本が財（製品・サービス）の価値特性・価値条件のある（一定の）水準（品質・原価・納期など）を維持するように経営者の基本的機能（計画・組織・制御）を発揮させるための概念である．

生産管理の目的と体系：生産管理の目的は，経営理念と経営目的である経営成果の向上と安定を達成するために，労働力と生産手段などの経営資源を効率的に利用し，操業度（集約度，稼働率）を高めて，原価を安くし，生産された財が均一で高品質であり，適期に適正な必要量をしかも安全で環境保全に配慮して生産することである．

生産管理の体系は，ピラミッド型の模型で表現すると，二つの上・下層からなる管理と管理基盤から構成される．管理の上層は経営管理理念と目的をピラミッドの頂点とし，原価の下に品質，工程（納期・数量），安定・環境保全が並列に置かれ，どのような財をなぜ，誰のために，いつ，どの位生産するかという目的機能別管理である．管理の下層は経営管理に応じた労働力，資材設備・情報などの経営資源によって，その財がどのような方法で生産するかという経営過程構造的動態的管理である．その最底辺には経営従事者の支持，貢献が管理の基礎を構成していると見ることができる．なお経営資源に情報を加える理由は情報が市場予測から出荷販売・流通に至るまで総合的に管理される傾向が強くなってきているためである．

接近方法：まず，農業経営の生産管理の範囲と対象は先述の二つの視点のうち，第1に分類された経営過程の構造的動態的視点で狭義にとらえ，その中で主として労働力と生産手段の調達（購入）・保存投入（経営資源の投入過程）それらの経営資源の結合による財（製品・生産物・サービス）の生産（生物の育成・変換産出過程）をとりあげ，それに密接不可分な関係において財の保存・処分（販売・流通過程）を取り上げる．即ち，経営過程のなかの技術過程であり，特に，経営過程の技術構造とその動態的管理に注目する．

次に農業経営の展開過程における経営理念・ビジョン，経営戦略，経営技術革新を解明するために，農業経営環境の変化により，どんな経営理念・ビジョンを掲げ，どんな経営戦略を選択したか，それらの戦略はどんな技術革新によって，先述の生産管理の目的と体系を踏まえて，生産管理目的（原価，品質，数量，時期）そして経営目的（経営成果の向上と安定，財務の安全性）が実現されたか，つまり経営展開の内容を検討する．

第3に，米生産を基幹作物とする農業経営の存続・発展における戦略に重要な基本課題を山形県庄内地方の実態調査資料に基づいて検討する．最後に今後の展開条件を提言する．

第3に，米生産を基幹作物とする農業経営の存続・発展における戦略に重要な基本課題を山形県庄内地方の実態調査資料に基づいて検討する．最後に今後の展開条件を提言する．

## 2．農業経営の展開過程における生産管理のビジョンと戦略

### (1) 農業経営の展開過程

経済の高度成長期以降，安定成長期・米生産調整策下の農業経営の展開過程における米生産の経営管理のビジョンと戦略，それを規定とする経営技術革新の要因の側面から概説する．表1はそのための戦略的概観を提示した<sup>1)2)</sup>．

その中では，第1に，米生産を事例として米生産がどのような経営理念や生産方向（体制）として存在していたのか提示される．第2に，経営理念（ビジョン・ミッション（使命），目的）や生産方向（体制）に基づいて，経営戦略として1つは成長・事業構造の転換の構想と方法を示す戦略，もう1つは競争・事業の展開の構想と方法を示す戦略があげられる<sup>5)7)</sup>．第3に，経営戦略は経営と環境変化との関わり方において，将来の方向・有り方を示す構想が，経営者及び従事者の意志決定の指針となる．こうした戦略上の構想や指針は経営技術革新を伴って展開（実現）していることから，経営技術革新を規定する要因が重要となる．その要因は新製品（商品）開発，新生産方法（土地・労働力・設備・情報などの経営資源の編成，生産部門編成，農法），新生産・経済組織，市場流通の開拓，新資源の発見などがあげられる．

表1 農業経営の展開過程における米生産の経営管理のビジョンと戦略

時期区分		1975～1985年 (昭和50年代)	1986～1995年 (昭和60～平成7年)	1995～現代
ビジョン	政策対象経営	自立経営・中核農家の展開	自立経営・中核農家の転換	新しい経営体の育成
	生産方向	安定多収・高品質米生産と効率化	安定収量・高品質・良食味米生産と効率化	安定収量・高品質・良食味米・健康安全・環境保全型生産と効率化
戦略	成長・事業構造戦略	規模拡大	規模拡大・複合化・施設化	規模拡大・複合化・施設化多様化(加工・ツアリズム)
	競争・事業戦略	安定多収・高品質米生産と経営費の削減	安定収量・高品質・良食味米生産と生産費の低減	安定収量・高品質・良食味米生産・健康安全・環境保全型生産の差別化・新市場創造と生産費のより一層の低下
経営技術革新の要因	商品(製品)開発(主力品種)		主力品種: ササニシキ 副次品種: キヨニシキ	独占的品種: ササニシキ
	生産方法	土地所有 土地基盤整備 利用方式	自作農の変質 土地基盤整備の進展 水田複合化(転作促進)	借地農の展開 土地基盤の新展開(大規模区画ビオトープ促進) 水田複合化の強化(麦・大豆の本作化)
		労働力・労働組織	家族労働力依存 単純協業	基幹的家族労働力依存 単純協業の改善
		生産力段階 機械作業体系	高度機械化生産力段階	高度機械化・施設化生産力段階
		生産部門の編成	水田複合化	水田複合化・施設化の形成
		農法	近代的代替農法の形成	多様な代替農法の生成
	生産組織の編成		集団的土地利用組織の形成・展開	サービス事業体組織の形成・展開 (R・C、C・Eなどのサービス事業体の展開と地域農業の展開)
	販売活動と市場開放		・食管法制下の主流通米 政府米の展開 ・生産者価格の停滞	・WT O体制 ・新食糧法による米流通・市場の自由化、計画外流通米の増大 ・生産者・消費者ネットワークの構築 ・生産者価格の崩落(価格破壊)

出典: 拙稿「米生産を基幹作物とする生産管理の基本課題」

『1999年度日本農業経済学会論文集』8頁、1999.

一部修正して掲載

さて、21世紀の農業経営の生産方向を展望するにあたって、「グローバルに考え、ローカルで行動を起こし、ローカルから発信する」という指針を銘記しておく必要がある。その論拠は問題の所在と課題に基づいて本論を展開するにあたっての構想にかかわっているからである。

グローバルに考えるということについては、農業経営をめぐる経営環境の変化のなかで、世界貿易機関体制下の農産物の聖域なき市場開放が展開し、国内自給を基調とする米生産は国際競争に晒されるために、米生産の農業経営の構造的転換を抜本的に推進しない限り、その存続・発展は望めない事を深く認識することである。ローカルに行動を起こすということは日本は温暖湿潤地帯にあって山間地が多く、中耕除草を不可欠とし、労働生産性の向上には限界がある。しかし、一部平坦地では豊饒な土壌に恵まれ、土地・労働生産性ともに高い生産効率を上げる潜在生産力を持っている。地域性を生かした多様な農業生産と農業生産様式をもった行動指針を策定し、農業経営の存続・発展を構築することである。ローカルから発信するということは地域の個性ある生産物や生産様式などが国民から認知され、特産地や主産地として展開し、その実績を公開し、都市と農村あるいは国際的な交流の場として提供し、発信することである。

#### (2) 経営理念・ビジョン

経営理念・ビジョンを政策対象経営と生産方向の視点から、オイルショック後の経済の安定成長期を現在までに三期に区分して農業経営の展開過程でみる(註1)。第一期の1975年以降85年頃(昭和50年代)では、自立経営・中核農家の展開を政策対象経営とし、安定多収・高品質と効率化との併進の生産方向の時代であった。

農基法農政の仕上げの段階にあり、自立経営農家の広汎な創出が困難になり、中核的農家の担い手に大きく依存した自立経営・中核農家の展開が推進される。米生産調整策が本格的に展開される過程で、食糧法制下において自主流通米への依存が強化され、農協組織が出荷供給の重要な流通担当者として活躍の場を広げていた。米生産経営者は農協販路の自主流通米及び政府米の生産者価格が高位安定して推移するなかで、主力品種ササニシキを作付し、安定多収・高品質生産と効率的生産の生産方向を目指していた。自立経営・中核農家の展開を推進するにあたっては、農地利用増進事業により、農地の流動化が図られ、水田面積規模の拡大の方向が強められてきた。

第二期の1985年以降1995年(昭和60年代・平成7年)頃までは、自立経営・中核農家育成の転換並びに安定収量・高品質・良食味と効率化とのさらなる併進の生産方向の時代であった。農家の兼業化、高齢化が進むなかで、自作農による自立経営・中核農家の育成は完全に崩壊し、農家から新しい経営体と経営者の出現が待望されてきた。そのために、農基法の見直しはなされ、新しい農基法の有り方が模索された。米生産調整策により一層強化・実施されるなかで、農協組織の出荷供給による自主流通米に大きく依存しているものの、生産者米価が低落傾向に入り、これまでの主力品種ササニシキに代わる新しい品種の開発が図られる。1990年代前半には良食味米品種ひとめぼれ、はえぬき、などが作付されるようになった。それにより安定多収から安定収量、高品質さらに良食味米生産によるより一層の効率化に生産方向が定まってきた。

1995年以降、現在においては新しい経営体の育成・創出並びに安定収量・高品質・良食味・健康安全・資源循環による環境保全型農業生産と効率化の生産方向の時代である。

新しい経営体の育成・創出には経営感覚に優れた経営者の創出と環境にやさしく効率的な経営体の育成・創出を展望することにある。世界貿易機関の世界的な市場経済体制下において、これまでの食糧法から食糧法の制定・実施、経営基盤の強化策で対応しながら、農基法に変わる新しい農基法(食料・農業・農村基本法)により21世紀前半のビジョン・生産方向が定まった。米生産経営は米生産調整策のより一層の強化と生産者価格がとめどもなく崩落するなかで、これまでの安定収量・高品質・良食味に加えて健康安全・有機米生産にみられる資源循環による環境保全型農業生産のビジョンとミッション(社会的使命)をもって、しかもそれを生産規模の拡大を絶えず続けなければならない生産管理の方向において活路を見出して行こうとしている。

#### (3) 生存領域と戦略

経営理念・ビジョンを政策対象経営と生産方向の視点から展開過程との関連で提示したのに伴って、生産経営の生存領域と戦略について述べる。

第一期では生存領域として規模拡大が米生産経営では水田経営耕地面積5haに到達すると経営成果としての農業所得をもって生活の維持・向上が充分に得られる段階であった。その限りにおける規模拡大による成長・事業構造戦略であった。競争・事業戦略においては自主流通

米の拡大・強化により産地間競争が激化し、安定多収・高品質そして農業所得の向上を目指した経営費の低減による効率化の戦略がとられた。

第二期では米生産者価格の低迷・低下傾向と減反強化の経営環境の変化により、規模拡大が水田経営耕地面積5～10haに到達目標を高めることによって、農業所得による生活の維持・向上が得られる段階になり、成長・事業構造戦略の大幅な見直しの時期である。競争・事業戦略においては政府米が大幅に後退し、自主流通米の市場支配が強められた。産地間競争がより一層激化し、主力品種ササニシキの見直しが進められた。安定収量・高品質・良食味がより一層求められてきた。米生産調整策の定着化とともに複合部門の収益性の向上と産地形成を図るために、省力化、機械・施設の効率化により、生産費の低下の戦略が選択されてきた。

現在では、米生産者価格の崩壊、米生産調整策をより一層強化し、水田に米・麦・大豆を本作化して推進することにより食料自給率の向上を目指すというように、経営環境が激変してきた。それによって、土地利用型生産では、個別農業経営の規模拡大が水田経営耕地面積5～10haに拡大しても農業所得でもって生活の維持向上が望めなくなった。より一層の規模拡大を絶えず続けなければ、生存領域が見出せない。個別農業経営が地域の広がりの中で生存領域を形成していくには、それを補完する事業体を形成し、生産と流通を一体化した事業システムの展開などあらゆる面で、生産構造と機能の転換が成長・事業構造戦略の重要な課題となってきた。

競争・事業戦略においては食糧法の施行にともなって米市場流通の規制緩和により、作る自由、売る自由が認められた。それに伴って、政府米や自主流通米の計画流通米の他にこれまでヤミ米として規制されていた計画外流通米が認められたことにより、米の自由市場が開かれた。従って、競争・事業戦略では新市場の開拓・分散と安定収量によるリスク最小化を伴った生産費の一層の低下、高品質・良食味そして健康安全・資源循環による環境保全を加味した製品・米の差別化の徹底を図る。有機栽培・減（低投入）農薬・減化学肥料栽培など環境保全型生産や直播・不耕起栽培など省力化を目指す新しい代替農法によって生産された製品・商品の市場創造など柔軟で弾力的な多様な競争・事業戦略が選択されることになるであろう。

#### (4) 現段階の戦略内容を規定する経営技術革新の要因

##### 1) 新しい製品・商品の開発

経済の復興期・高度成長期では自作農経営による食糧増産・大量生産が経営理念・ビジョン・生産方向であり、そのために増収品種が主力品種であった。経済の安定成長期の初期段階では安定多収・高品質米生産に適する品種ササニシキが自主流通米として農協の流通経路によって東南北部地方において大量に生産された。更に安定成長・バブル経済下の第二期では、自主流通米のより一層の拡大・強化により主産地形成が進み、一品種・ササニシキが主力品種どころか他の品種を圧倒し独占的な品種として作付されてきた。

現段階では一つの独占的な品種に代わり、良食味米としてひとめぼれ、あきたこまち、そしてコシヒカリなどの各地域の主力品種が同一地域に分散して作付されている。

こうした安定収量・高品質・良食味米、消費用途別品種および新しい栽培方法、生産様式によって健康安全、資源循環をともなった環境保全を可能とする製品・商品の開発が市場創造になって、急速に進展することが望まれる。

##### 2) 生産方法

生産方法は戦略的思考では商品開発と市場開拓が一体となった経営資源展開あるいは資源ポートフォリオのコンセプトに含まれる。

①土地所有形態・基盤整備・利用方式：農家数の減少・農業者の高齢化・少子化など農業の担い手の減少が続くなかで、これまでの自作農経営は崩壊し、借地農による農業経営の存続・発展に活路を見出していく新世紀に突入した。そのために政策対象経営としての新しい経営体の創出は認定農業者を担い手とし、彼等が経営感覚に優れた経営者になり、彼等によって高い経営効率を上げることのできる経営の展開にかかっている。土地基盤整備は、現在、中大型機械化・施設化一貫作業体系によって装備された農業経営が可能な水準に到達している。21世紀では一段と高い経営効率をあげるには、機械・施設の大型化、高性能化、ラジコンヘリ、生産管理のIT化が進むであろう。それに相応した水田の大区画整備、メタンガス発生を抑制するなど環境保全機能をもった土地基盤整備がなされる必要がある。水田利用方式では、気象環境に応じて水稻単作から米・麦・大豆などを作付し水田の高度利用の確立により、国内食料自給率の向上を達成する方式が大切になる。

②労働力、労働組織：家族労働力に依存した農業経営は兼業化・高齢化・少子化によりますます困難になって

いるために、集落や地域生産組織の補完機能の強化が重要になっている。他方、農業生産法人により、労働力を始め経営資源の管理組織を確立し、規模拡大の有利性を発揮する方向が展開されてきている。いずれの方向も、農業経営者の管理機能を高めて、農業生産における分業と協業の労働組織が効率的に運営・管理されることが課題となる。

③機械作業体系と生産力段階：機械作業体系は、中大型機械化・施設化一貫作業体系が確立し、それが大型化、高馬力化、高能率化、安全簡便操作化が進んでいる。従って生産力は高度機械化・施設化生産力段階に到達している。こうした機械・施設の経営資源に対する投資効率が発揮できる規模の経済性が求められる。限られた労働力が機械・施設に代替する過程はますます進展し、それに応じた水田面積の拡大が不可欠となってくる。

④生産部門編成と農法：米生産調整策下における水田における生産部門編成では農業生産の複合化・施設化は必然性をもってきている。水田は地域性をもって一年一作、二年三毛作、一年二毛作などの土地利用方式が多様に展開される必要がある。そのみならず食品加工やグリーンツーリズムなど、交流サービス部門を加えた複合化から多様化に展開する可能性をともってきている。

農法は経営資源と生産部門編成の展開構造であると捉えたとすると、経済の高度成長期までは、人力・畜力による手植・手刈作業体系の慣行農法であった。安定成長期に至って、機械による耕起・整地・田植・管理・収穫と一貫した作業体系の代替農法が形成・展開してきた。農業生産の担い手不足・高賃金によりますます労働効率を向上させる必要から、また更に健康安全や資源循環を伴った環境保全型生産の可能な、例えば湛水・乾田直播、不耕起などの諸栽培方法による多様な代替農法が展開されてきている。

### 3) 生産・経済組織の編成

生産組織は個別経営が解体・再編する過程のなかで農業生産を維持・補強する重要な役割・機能を担っている。生産組織は復興期・高度成長期では労働力交換や栽培協定により増産・増収の役割・機能を担い、土地基盤が整備されてくるに伴って、機械の共同所有・利用組織の形成・展開がなされてきた。経済の安定成長期には、米生産調整策により水田転作が強化されるに至り、転作田の団地化・共同作業・管理組織をもった集団的土地利用組織に解体・再編されてきた。現在、生産組織は、21世紀を展望し、経営環境の変化に対応できる生産方向や

指針を提示し、それによって意志決定の発揮できる生産管理組織を強化する段階に至っている。こうした生産組織や協業経営の農業生産法人化は一つの方向であるとみられる(註2)。

### 4) 販売活動と市場開拓

農業経営が世界貿易機関体制下の市場開放の経済社会において存続・発展するには、生産と販売・マーケティングとは、一体となって管理・運営することがますます重要となってきている。それは、戦略的思考では、成長・事業構造戦略における製品・市場戦略として捉えられ、農業経営がどんな製品・市場領域で事業を展開するかを意思決定することである。商品開発によりどんな製品を生産するかを決定したうえで、それに相応して、既存・新の製品と市場を類型化した4つの戦略に分類される。

食糧法制下では、主力品種ササニシキという既存製品を既存市場に主産地を形成していかに「市場浸透」を図り、できれば自主流通米として新市場を開拓し「市場拡大」を図るかが戦略課題であった。現在、食糧法制下にあつて新しい主力品種はえぬき・ひとめぼれ・コシヒカリの新製品を自主流通米として既存市場で「製品拡大」を図るとともに、これまで認められなかった計画外流通米として新市場で販売することによって「多角化」を図ることがますます重要になってきている。それとともに、市場取引にのみ依存しないで、事業システム・ネットワーク戦略の展開は、生産者と消費者団体と提携し、流通の透明性を図り、生産者と消費者の相互の理解を深め、製品開発、価格設定、健康安全・環境保全に配慮した栽培方法(農法)や農業生産の事業構造の展開にまで及ぶ生産方向・改善策を提示し、国民合意の形成の可能な農業生産と経営の構造転換の契機を作るためにも注目される。

次節では、本節の農業経営の展開過程における米生産の経営管理のビジョンと戦略の認識を踏まえた上で、特に生産過程における戦略の基本課題について山形県鶴岡市と遊佐町における具体的な実態調査資料に基づいて検討する。

(註1) 経営理念(ビジョン・ミッション)は、社会的使命、存在意義、企業環境の関係、企業の管理活動の行動規準、行動指針の視点から多様に幅広く表現される。本論では経営展開における政策が対象とする経営(体)と生産方向の側面から表現する。

(註2) 農協・土地改良区、共済事業団体などの経済組織、農業委員会などの行政組織、あるいは農民運動組織については個別経営の事業展開にとって不可欠で重要な役割・機能を担っている組織であると認識することに止めておく。そのなかでも小規模家族経営は農協の存在なくして存続・発展は望めない。

### 3. 農業経営の存続・発展における戦略的に重要な基本課題

米価低落、米生産調整策の強化など米生産をめぐる厳しい経営環境にあって、これからの戦略的に重要な基本課題は3点に集約される。その課題について調査資料に基づいて検討する。

(1) 農企業成長と事業構造の展開—成長・事業構造戦略  
先ず、米生産を基幹作目とする農業経営の事業構造・企業規模 (Farm Size) を規定する水田面積規模 (資源) の拡大 (展開) が基本課題となる<sup>3)</sup>。

山形県庄内地方における経営耕地規模別農家数の動向を見ると、5 ha以上の農家が増加しており、それが借地を伴って水田農地を拡大している。調査農家においても同様であり、水田面積の規模拡大が借地農の性格を強めていることから、自小作前進型水田農業経営の家族経営の存続・発展を指向していることを示している。そこでは米生産調整策下にあるために、水田転作がますます強められている。米生産は、より一層の生産効率を高める生産管理を徹底しないでは存立基盤が脅かされざるを得ない事態に対処していかなければならないことになる。

この限りにおいて、水田面積の規模拡大が雇用労働と機械化・施設化を伴って企業性格を強められるかどうかという課題は、米生産の経営効率を高めるための生産管理 (生育、作業工程、作型) が要請されるとともに、水田転作に選択する作目・畜種・農産加工などに配分される経営資源の合理的利用に強く影響を受けることになる。

(2) 競争力強化と事業の展開—競争・事業戦略

次に、米生産を基幹作目とする農業経営の事業規模 (Business Size) の拡大・複合化・多様化が基本課題となる<sup>3)</sup>。

事業規模の拡大は、経営資源である土地、労働力、資本装備からなる経営体の企業規模 (Farm Size) の下で、農業生産の複合化・多様化により経営資源の合理的利用、集約化を高めることである。換言すれば、経営体に

構造化された水田を始め経営資源をどのような生産・経営部門で利用するかという資源の利用・選択とその展開を基本課題とする。

鶴岡市の農業生産方向を吟味すると、農業生産の主要な作目として何はともあれ稲が圧倒的に水田に作付され、次に露地メロンが砂丘地を中心に転作田にも作付され、近年では茶毛枝豆をはじめ、トルコギキョウなどの花卉の作付が著しく増加している。これらの作目は全国また山形県でも、特化した作目になっている。

枝豆を水田に作付した水稻＋枝豆複合経営の調査事例においては茶毛枝豆2 haを作付し、高い経営成果をあげている事例がある。茶毛枝豆生産の栽培技術の特徴についてみると、茶毛枝豆は独特の味が商品価値を高めている。そのために茶毛枝豆が在来品種であるだけに、その品種保存の維持が極めて重要である。それに従来産地では自家採種によって品種保存を維持するとともに栽培生産者間の種苗交換も行われている。また早・晩生品種の開発に努め、現在6品種が栽培されている。それによって作期幅を拡大し、労働の合理的配分に配慮している。新産地の品種保存・開発方法ではJAにより原々種・原種圃を設置し、枝豆生産の拡大に対応している。

販売方法では従来産地では宅配、朝市など直接に消費者に販売するとともに、地元量販店と相対取引するなど市場外流通に主に依存しているが、新産地では出荷組合やJAの委託販売などにより、市場流通・販売に大きく依存している。

JA鶴岡管内出荷量・販売金額をみると、JA鶴岡の茶毛枝豆生産の取扱は最近5年間に急速に増加した。はじめは、従来産地であり、茶毛枝豆生産・発祥の地、大泉地区が多くを占めていたが、最近では、栄地区が急速に増加し、第1位を占めるなど既(旧)存産地以外の新産地に拡大していることを示している。

なお、茶毛枝豆は庄内地域JA鶴岡の商標では「だだちゃ豆」と称している。JA鶴岡枝豆生産部会における茶毛枝豆生産の経営収支試算によると、10アール当り枝豆部門所得では10アール当り稲作部門所得の3倍弱となっている。10アール当り労働時間では稲作が35時間、枝豆が150時間であり、労働許容力の高いことを示す。米生産に比較して、一日当たり労働報酬 (収益性) は高くない。しかしながら、枝豆生産は夏秋期間であり稲作作業労働と重ならないために、家族労働力の利用効率 (機会) を高めるとともに、労働許容力 (労働集約度) の高いことによって農業所得を増大させているとみることが

できる。

### (3) 農業生産の組織化と市場・流通網の展開—事業システム・ネットワーク戦略

第3には、農業生産の組織化が戦略的に重要な基本課題となる。

農業生産の組織化は、農業生産の直接の担い手集団をはじめ農協・農業諸団体そして地方自治体などの個別経営体の補完及び推進主体を含んだ概念である。それは農業経営間の連帯と組織化により水田農業経営の存続・発展及び地域農業の振興に大きな影響を及ぼす。

鶴岡市石山集落営農集団の事業活動調査事例でみると、この集団は執行役員が管理運営を担当するとともに枝豆生産の定植、収穫、出荷作業に集落内の高齢者を雇用し、作業効率を高めるとともに、生きがいとして就労の場を提供していることが特徴として挙げられる。それによって、壮年の担い手と高齢者兼業農家とのチーム・ワークが効果を発揮している。これで営農を集落全体で支えたとともに、生活の視点を入れていることが注目される。

なお、茶毛枝豆生産者組織の販売戦略では鶴岡市だだちゃ豆生産者組織連絡協議会を結成し、同傘下の組織が製品開発、生産方法、価格設定、流通経路そして販売促進いわゆる4Pからなる独自の販売活動を展開している。そこでは枝豆という現製品を現在の地方市場のみならず新しい全国的市場に積極的に対応することが求められている。

さらに今後は、競争・事業戦略の多様な展開として、こうした農業生産の組織化を越えて消費者団体と提携を図り、市場取引を経由しない物流（流通）によって、消費者の最終段階までに内部組織化した事業システム・ネットワーク戦略が注目される<sup>1)</sup>。

遊佐町においては、食糧法制下の末期に現在の食糧法の先駆（魁）となって生産者と消費者との直接取引により産消提携を成立させている。

まず、生産者と消費者により共同開発米を創出し、減農薬・減化学肥料と一定の有機質肥料施用の栽培方法をとって生産され、生産者手取価格を補償して取引数量を決定し、産地精米して庄内経済連（全農庄内本部）の流通経路で消費者に届ける。生産者手取価格は3年1回見直し、年一回交流会、その他記念誌発行、学習会を開催するなど更に生産者と消費者と合意による農業生産の構造改革に及んだ幅広い事業システムの展開と提携を進めている。

共同開発米と関連し、転作田の大豆生産は大豆生産受託組織を全町の広がりをもって組織されている。そのなかの一組織である万石会は、構成員（8名）の共同開発米生産の作業受託作業（30ha）と大豆生産の全面受託作業を実施し、大豆生産は省力化、低投入の農薬の耕種防除、栽培方法、田畑輪換を取り入れて行われている。米とともに大豆は地元豆腐業者を始め、生活クラブ連合会と提携し、国産大豆の消費拡大を図り、事業システム・ネットワーク戦略により低コスト、高品質による差別化商品を開発し、高い経営成果をあげている。

### 4. 今後の展開条件—むすびに代えて

米生産を基幹作目とする農業経営の存続・発展における生産管理に焦点をあてて戦略的に重要な基本課題について鶴岡市と遊佐町を調査事例として検討してきた。今後、こうした基本課題は農業経営の構造転換をはかる契機になるとともに、新しい経営体を創出するために認定農業者や法人化が政策対象として推進されているなかで、展開条件の論拠となるとみることができる<sup>3)4)</sup>。

従って、一つは、成長・事業構造戦略の基本課題を論拠とした展開条件としては、農業経営の存続・発展には米生産者価格の低落下にあつて、コスト低下をはかり生産効率を上げるには、規模の有利性を追求するために高度な生産力段階、つまり中大型機械化・施設化一貫作業体系を装備し、水田面積規模の拡大と企業化を促進し、市場競争力の強化が至上命題になる。それはまた、これまでの延長線上の拡大ではなく従来の機械化・施設化一貫作業体系で装備した農法を見直し、抜本的な経営構造改革を断行することである。

二つは、競争・事業戦略の基本課題を論拠とした展開条件としては、米の生産調整策下において農業経営の複合化・集約化・多様化により事業規模の拡大が要求される。そのためには大豆生産および施設園芸生産を複合生産部門として選択し農業経営の存立基盤を強化することである。すなわち、土地基盤整備がほぼ完成した段階において米生産を主幹作目とする大豆、施設園芸生産を導入した合理的な土地利用方式、特に2年3毛作の作付方式による輪換農法の確立、より一層の省力化可能な機械化・施設化一貫体系を装備し、持続的農業を可能とする科学技術に基づいた低投入農薬型栽培方法の確立など、新しい代替農法を確立することである。

三つは、事業システム・ネットワーク戦略の基本課題を論拠とした展開条件としては、農業経営が地域農業生



産の担い手として展開するには地域営農組織などの農業生産の組織化が不可欠である。そのためには地域農業振興の構想や対応策が地域推進主体（市町村，JAなど）によって明確に実行可能性をもって提示される必要がある。

四つは，生産者・市場流通・消費者を一体的にとられた事業システム・ネットワーク戦略が，産消提携の事例に見られるように今後ともより一層強化していくことが展開条件となる。

最後に，政策的対応としては，米生産者価格の低落傾向に対応し，あるいは大豆等が安定した価格で維持し農業所得を確保して農業経営の存続・発展を保証する経営安定対策の強化拡充がさしあたって緊急課題である。

また，米の生産調整策が長期固定化することは不可避である。農業経営者が米生産を基幹作物とする大豆，麦，飼料作物などで複合化・多様化に対応するには，全国的なとも補償対策を強化し，農業生産の選択の自由を拡大・強化することが求められる。

#### 参 考 ・ 引 用 文 献

1. 加藤 功「企業の家族経営の発展過程に関する考察」『1997年度日本農業経済学会論文集』97-103頁，1997。
2. 加藤 功「米生産を基幹作物とする生産管理の基本課題」『1999年度日本農業経済学会論文集』7-14頁，1999。
3. 加藤 功「水田農業経営の存続・発展における戦略課題」『山形大学附属農場報告』2001。
4. 加藤 功「戦略的思考による水田農業経営の存続・発展における基本課題」『2001年度日本農業経済学会論文集』53-58頁，2001。
5. 大滝・山田等『経営戦略』，有斐閣，2000。
6. 塹江・沢田編『生産管理総論』，日刊工業新聞社，1998。
7. 坂下昭宣『経営学への招待』，白桃書房，2000。
8. Kay Ronald D., and Edwards, William M., *Farm Management* 4th ed., Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1998.